

GUÍA PARA LA

CAPACITACIÓN DE TÉCNICOS LOCALES

PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA A MYPES
EN GESTIÓN PRODUCTIVA



DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE
DEL LITORAL NORTE URUGUAYO

GUÍA PARA LA

CAPACITACIÓN DE TÉCNICOS LOCALES

PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA A MYPES
EN GESTIÓN PRODUCTIVA

Elaborado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local.
Gerencia de Tecnología y Gestión. Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

LATU.

Montevideo, 2015.

Elaborado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local. Gerencia de Tecnología y Gestión. Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

Colaboraron en esta publicación: María del Huerto Delgado, Gabriela Glisenti, Mariana Irisity.

Todos los derechos reservados.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la Guía siempre que no se altere su contenido y se cite la fuente. Está prohibida su utilización con fines comerciales.

Las opiniones y recomendaciones vertidas en esta Guía no comprometen a las instituciones nombradas.

Para simplificar la redacción y la comodidad en la lectura, se ha optado por usar el masculino genérico, sin que ello implique discriminación de género.

Diseño: GRMN Studio

Impresión: Imprimex S.A.

Depósito legal N° 366.296

Primera edición: 300 ejemplares.

Proyecto Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo. Ejecutado por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Intendencia de Artigas, la Intendencia de Salto, la Intendencia de Paysandú y la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM-DINAPYME). Este proyecto contó con financiamiento de las instituciones ejecutoras y la Comisión Andina de Fomento (CAF).

Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, 2015. *Guía para la capacitación de técnicos locales para la asistencia técnica a MYPES en gestión productiva*. Montevideo: LATU, 2015
ISBN impreso: 978-9974-8500-1-9
ISBN digital: 978-9974-8500-2-6

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA/ GESTIÓN DE PROCESOS/ CAPACITACIÓN / EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Dewey
658

SUMARIO

Pág.

7	Presentación
9	Capacitación a técnicos locales
10	1. Actividades preliminares
10	A. Acuerdos interinstitucionales
10	B. Diseño del programa de capacitación
15	2. Convocatoria y selección de los técnicos beneficiarios
18	3. Alcances de la capacitación
18	A. Capacitación teórica
20	B. Capacitación práctica
26	4. Evaluaciones

PRESENTACIÓN

La presente guía nace de la experiencia en torno a las acciones y reflexiones durante la ejecución **Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”**, implementado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (DDL/LATU) en asociación con otras Instituciones, en los Departamentos de Artigas, Salto y Paysandú. El Proyecto se desarrolló entre los meses de agosto de 2013 y marzo de 2015.

El DDL/LATU, convencido que apoyar procesos de desarrollo local implica promover el crecimiento y cambio estructural en un territorio determinado, con el objetivo de mejorar la competitividad territorial y la calidad de vida con cohesión social de la población, formula el Proyecto y genera un Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (CAF) para implementarlo. Asimismo, conscientes del papel determinante que en estos procesos tienen las estructuras del territorio, así como las estrategias que en él despliegan los distintos tipos de actores (político-institucionales locales y nacionales; sociales; privado-empresariales) y buscando a la vez optimizar los recursos endógenos e incrementar el impacto de las acciones del Proyecto, se genera un acuerdo interinstitucional entre el LATU, las Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), que desemboca en la firma de otro Convenio de Cooperación, donde dichas Instituciones se comprometen a destinar al Proyecto recursos técnicos y económicos.

En esta lógica de desarrollo local, el **Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”** se focalizó en fortalecer el entramado productivo local como forma de contribuir a la mejora de la competitividad regional y a un mayor dinamismo de la economía, eligiendo como modalidad de abordaje el trabajo con MYPES, asistiéndolas técnicamente en la mejora de su gestión productiva y promoviendo la diversificación de los productos y servicios que ofrecen. El crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas es una oportunidad privilegiada para contribuir a la inclusión económica y social de sectores vulnerables y a la mejora de la distribución de la riqueza. De ahí la importancia de tener a nivel local, técnicos formados que puedan asistir a estas empresas para que mejoren su gestión, se fortalezcan y sean más sostenibles. Por ello, los objetivos específicos del Proyecto fueron:

- **fortalecer las capacidades para brindar asistencia técnica a las unidades productivas locales;**

- **mejorar las capacidades de gestión, productiva y la diversificación de productos o servicios de las unidades productivas de cada Departamento; y**
- desarrollar productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de los tres departamentos.

Como parte de los resultados de los dos primeros objetivos se elaboró esta guía, dirigida a instituciones que capacitan o tienen interés en capacitar a técnicos locales, como forma de contribuir a la replicabilidad de este tipo de experiencias. Presentamos así este material didáctico cuyo objetivo es facilitar el acceso y la incorporación de las herramientas aplicadas en el desarrollo del Proyecto.

Participaron de forma directa o indirecta de la elaboración de esta guía los técnicos locales de Paysandú, Salto y Artigas (profesionales, técnicos o estudiantes avanzados de carreras técnicas o universitarias) que fortalecieron sus capacidades a través de un proceso de capacitación teórico-práctico, las unidades productivas de los departamentos del Litoral Norte que se vieron beneficiadas por el apoyo técnico y el intercambio de experiencias, así como los docentes de los módulos teóricos y los técnicos del LATU que realizaron las tutorías de las prácticas en las empresas. A todos ellos nuestro agradecimiento por su colaboración.

Con este material esperamos contribuir al desarrollo de nuevas capacidades que posibilite el fortalecimiento de los recursos humanos locales y la consolidación del entramado productivo y social local y regional.

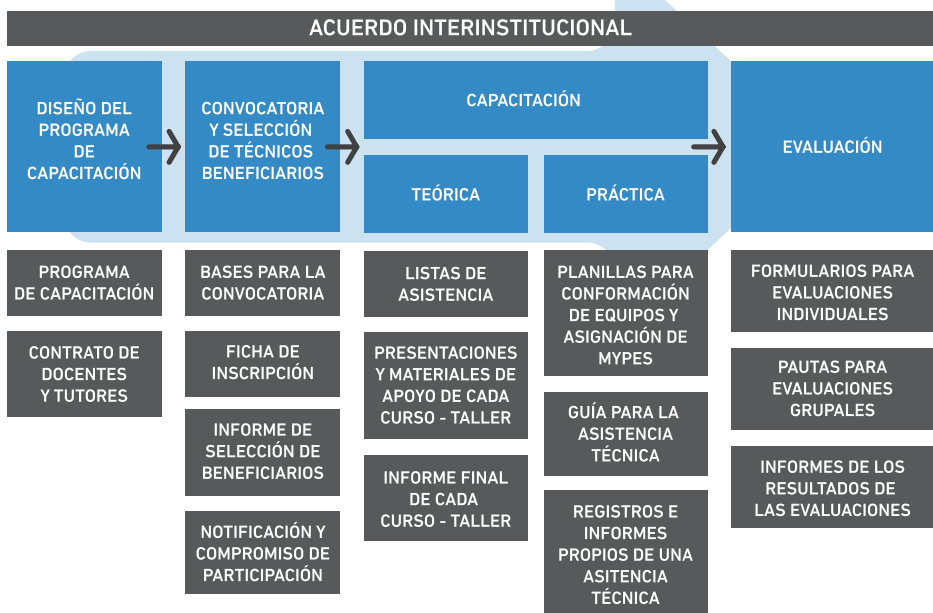
LATU, marzo de 2015

CAPACITACIÓN A TÉCNICOS LOCALES

La propuesta metodológica plasmada en esta Guía refiere a un proceso de capacitación con componentes teóricos y prácticos, realizada a nivel regional, que inicia con una etapa de formación teórica en la modalidad de cursos-taller, y se complementa con experiencias prácticas en micro y pequeñas empresas (MYPES). Las prácticas se realizan bajo la tutoría de técnicos con experiencia, de preferencia pertenecientes a la institución responsable de la capacitación. A través de la participación en estas actividades, así como del intercambio académico y con las empresas, se procura que los técnicos puedan mejorar e incluir en su actividad laboral, los saberes y experiencias generados durante la capacitación.

A continuación se presenta un esquema del proceso de capacitación a técnicos locales y los principales documentos y registros utilizados en cada etapa (Figura 1):

Figura 1. Esquema del proceso de capacitación a técnicos locales y los principales documentos y registros utilizados en cada etapa.





ACTIVIDADES PRELIMINARES

A. ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES

La articulación con los distintos actores institucionales, así como con **referentes locales y nacionales presentes en el territorio** es clave en este tipo de actividades, porque ellos conocen las necesidades de locales, tienen amplia llegada a la hora de la difusión y de realizar convocatorias, y pueden continuar trabajando en la línea propuesta, lo que es decisivo para incrementar el impacto y dar sostenibilidad a los procesos.

Es recomendable que dicha articulación pueda plasmarse en acuerdos interinstitucionales donde se establezcan alcances y compromisos de cada una de las instituciones socias. El territorio queda entonces con una red de instituciones que en el trabajo conjunto generan confianzas y pueden articular acciones, a la vez que con nuevos técnicos capacitados en asistencia técnica a MYPES, reconocidos por éstas.

B. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la elaboración de la propuesta metodológica de la capacitación a técnicos en asistencia técnica a MYPES, es recomendable que participen todas las instituciones involucradas. **Esta etapa es fundamental ya que en ella se basa el resto del proceso de capacitación**, el que se orientará a un determinado perfil de técnicos. Para ello se debe definir el nivel de formación a requerir (por ejemplo, ser profesionales o estudiantes avanzados de carreras técnicas o universitarias, con formación en las áreas de administración, economía, tecnologías y agrarias); si se exige o no experiencia previa en asistencia a empresas, y la motivación del postulante para aplicar las herramientas adquiridas en la capacitación, en su tarea profesional.

La propuesta metodológica integra componentes teóricos y prácticos; durante la fase teórica los docentes transmiten conocimientos y herramientas que luego los técnicos locales aplican en la etapa de prácticas, las que se realizan en el marco de asistencias técnicas a MYPES, orientados por un tutor.



Por tratarse de una capacitación regional tutorada en parte a distancia, es importante asegurar que los postulantes tengan la suficiente disponibilidad horaria para realizarla (considerando los tiempos de traslados), y posean un manejo básico de herramientas informáticas y correo electrónico.

Capacitación teórica:

Se debe definir el temario teórico, la duración de cada curso-taller, las fechas, horarios y lugares donde se dictarán las clases, así como el perfil de los docentes que las impartirán.



Elegir la fecha de comienzo de los cursos-taller de manera que haya continuidad entre ellos y con la experiencia práctica, favorece el proceso de aprendizaje.

Los docentes deben estar altamente capacitados y tener experiencia comprobada en la temática específica. Es importante que sean personas con disposición al diálogo y el intercambio horizontal, y que posean la capacidad de transmitir conceptos y herramientas a técnicos que tienen perfiles y formación previa diversos. Un aspecto que puede ayudar en la selección de los docentes son las referencias que de ellos tengan las instituciones vinculadas a la capacitación.

Antes de comenzar los cursos-taller, se recomienda realizar un **acuerdo de trabajo con los docentes** comprometiéndolos a:

- Establecer el cronograma de trabajo y el programa del curso.
- Elaborar y desarrollar el contenido de las actividades teóricas, establecer las pautas de los ejercicios prácticos y de las evaluaciones.
- Controlar la asistencia de los participantes.
- Realizar un registro fotográfico de las actividades (opcional).



Se recomienda que al finalizar cada curso-taller el docente entregue un informe final del mismo, que incluya el resultado de las evaluaciones realizadas a los técnicos capacitados.



Para el éxito de la capacitación, la duración de cada curso-taller, los perfiles de los docentes a contratar, las fechas, horarios y el lugar donde se dicta la capacitación deben ser definidos y coordinados con antelación y posteriormente respetar lo establecido.



Plasmar todas las definiciones sobre el perfil de los técnicos locales, contenidos y alcances de la capacitación, así como fechas, plazos y lugares de las mismas, en el documento de bases que se difundirá junto con la convocatoria a la capacitación.

Capacitación práctica:

La capacitación práctica consiste en realizar asistencias técnicas a MYPES, durante las cuales, equipos de técnicos locales guiados por un tutor, asisten a dichas empresas en mejora de su gestión productiva o de servicios, aplicando y transfiriendo los conocimientos y herramientas adquiridas durante la capacitación teórica.



Se sugiere que la asistencia técnica sea de 6 meses o más, ya que en tiempos menores es difícil que se puedan implementar mejoras reconocibles en la empresa.



El tutor que acompaña al equipo de técnicos locales durante esta asistencia a las MYPES, cumple un doble rol: de guía y formador de los técnicos locales en las asistencias técnicas específicas; y de articulador entre los técnicos locales, las empresas asistidas y otras instituciones del territorio (Intendencias, Centros Comerciales e Industriales, coordinación de la capacitación, etc.).

Para la selección del tutor conviene priorizar su experiencia en el trabajo con MYPES en mejora de gestión y en capacitación, así como su disponibilidad para participar en alguno de los cursos-taller del componente teórico. Esto permitirá que conozcan a los técnicos, previo al inicio de las asistencias técnicas, así como familiarizarse con los contenidos y alcances de los módulos teóricos.

Se recomienda firmar un **acuerdo de trabajo con los tutores** seleccionados, en el cual se pueden incluir los siguientes aspectos:

- Cronograma de la etapa de prácticas, en la que se establecen las fechas de entrega de los documentos e informes previstos.
- Las horas a trabajar durante la capacitación práctica, especificando horas de trabajo con los técnicos locales y cantidad mínima de visitas a realizar a cada empresa.
- Participar de las instancias de capacitación teórica para conocer los temas que abordarán los técnicos durante la asistencia técnica (puede solicitarse que participen en uno o varios de los cursos-taller).



Los acuerdos de trabajo con docentes y tutores aseguran implementar procedimientos ordenados, mantienen los compromisos asumidos y optimizan los tiempos de ejecución de la capacitación.

Dado que la capacitación se realiza a nivel regional y que la etapa de prácticas implica que los técnicos deban trasladarse a las empresas, el otorgar becas facilita que un mayor número de técnicos pueda acceder a esta formación. En el caso que se decida otorgar becas, las mismas pueden ser de dos tipos:

- **Becas completas:** incluye la exoneración del costo de matrícula de la capacitación, pago de los traslados desde el lugar de residencia del técnico al lugar de realización de los cursos (en el caso de que sea en una localidad diferente a la de residencia del técnico) y alojamiento (cuando sea necesario, por ejemplo si son dos días sucesivos de curso), más un viático en dinero, a ser utilizado para los traslados durante la experiencia práctica.
- **Becas parciales:** exoneración del costo de la matrícula de la capacitación.



El pago de los viáticos que corresponden a la beca completa se puede dividir en varias cuotas a abonarse cuando se cumpla con algunos requisitos como ser: una vez finalizados y aprobados los cursos-taller; luego de la elaboración y aprobación de documentos o informes (planes de trabajo, informes de avance o finales).



En el caso que los acuerdos entre las Instituciones socias involucren aportes monetarios para cubrir las becas completas, puede ser útil la creación de un Fondo conjunto que sea administrado por una de las instituciones vinculadas a la capacitación.



Formato 1. Programa de capacitación.

Actividad	Contenidos/alcances	Docente	Fecha/horario/ lugar	Bibliografía
1. Título del curso taller Carga horaria Nº de sesiones				
2. Título del curso taller Carga horaria Nº de sesiones				



CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LOS TÉCNICOS BENEFICIARIOS

Si se busca amplitud y transparencia en la selección de los beneficiarios, es conveniente realizar una convocatoria abierta a todos los interesados en capacitarse en fomento, apoyo al desarrollo y gestión de MYPES productivas o de servicios. En la misma línea, para seleccionar los postulantes (y otorgar las becas, en el caso que existan) es conveniente conformar un Comité Evaluador integrado por representantes de las instituciones que participan de la capacitación.



En caso de otorgar becas completas, incluir en las bases de la convocatoria que se priorizarán los técnicos con perfil adecuado y de menores recursos económicos.

La convocatoria junto con sus bases, se pueden difundir por medio de las instituciones socias (en sus sedes, sitios Web, etc.) y a través de los medios de comunicación locales (radios, diarios, canales de televisión), así como a través de afiches colocados en lugares donde los técnicos con el perfil buscado puedan verlos, como en centros de formación y sedes de asociaciones gremiales.



La realización de comunicados de prensa, así como de conferencias de prensa y/o rondas de medios en las localidades donde se abren las convocatorias, son instrumentos eficaces para ampliar su difusión.

Durante el **proceso de selección** se recomienda llevar a cabo las siguientes etapas:

- Recepción de las postulaciones, en función de lo establecido en las bases (por correo electrónico, personalmente en la sede de instituciones, etc.).
- Elaboración del listado de postulantes por parte de la institución que coordina la capacitación (eliminando aquellos inscriptos que no cumplan con alguno de los requisitos excluyentes establecidos en las bases de la convocatoria).

- Estudio de los antecedentes de los técnicos postulados por parte de los miembros de cada Comité Evaluador.
- Definición de una lista de preseleccionados, a ser entrevistados personalmente por el Comité Evaluador.
- Realización de las entrevistas a los técnicos preseleccionados.
- Definición de la lista definitiva de técnicos beneficiarios. Se recomienda generar una lista de prelación de suplentes, en caso de que alguno de los seleccionados finalmente desista de su participación en la capacitación.
- Notificación a los postulantes que fueron seleccionados.



Hacer públicos los resultados de la selección de los técnicos beneficiarios a través de las páginas webs de las instituciones vinculadas a la capacitación u otros medios establecidos en las bases de la convocatoria, respetando la confidencialidad de ciertos datos proporcionados por los postulantes, favorece la transparencia del proceso de selección.

Una vez notificados, los técnicos beneficiarios deben firmar una **Notificación y Compromiso de Participación**, que puede incluir las siguientes responsabilidades:

- Asistir a todas las instancias de cursos-taller, realizando los trabajos y las evaluaciones establecidos por los docentes y tutores (en general se establece un porcentaje máximo de inasistencias permitidas).
- Realizar las experiencias prácticas en las empresas asignadas, cumpliendo con los plazos y productos que sean acordados.
- Mantener absoluta reserva y manejar en carácter de confidencialidad, toda la información brindada por las MYPES que asistan.



Formato 2. Contenidos tipo de las bases para la convocatoria a capacitación para asistencia técnica a MYPES.

1. **Antecedentes de la capacitación y/o la Institución coordinadora.**
2. **Fundamentación:** Importancia de la implementación de la capacitación.
3. **Objetivos de la capacitación y destinatarios.**
4. **Metodología:** Propuesta metodológica de la capacitación y modalidades.
5. **Contenidos y cronograma de actividades.**
6. **Cupos:** Cuántos técnicos podrán beneficiarse de la capacitación. En el caso de que se otorguen becas, explicar con cuántos cupos se cuenta y cuáles son los alcances de las mismas.
7. **Costos, financiamiento y compromisos:** Cuáles son los costos de la capacitación para el postulante; de existir becas, como se financiarán las mismas (desde la institución coordinadora y/o instituciones socias) y cuáles son los compromisos que deberán asumir los técnicos seleccionados.
8. **Requisitos para la postulación:** Formación, experiencia previa, lugar de residencia, etc.
9. **Recepción de postulaciones:** Cuándo, dónde y por qué medios podrán postular los interesados.
10. **Proceso de selección, criterios de evaluación y comunicación de los resultados:** Detallar cómo se realizará el proceso de selección, cuáles son los criterios de selección y otorgamiento de becas, y de qué forma se darán a conocer los resultados.



ALCANCES DE LA CAPACITACIÓN

A continuación se presentan posibles alcances de una capacitación teórico-práctica regional, en herramientas para el fomento, apoyo al desarrollo y mejora de la gestión de MYPES productivas o de servicios, dirigida a técnicos locales con escasa formación y experiencia previa en la temática. A través de los talleres de capacitación teórica y la experiencia práctica de asistencia técnica MYPES, se busca que los técnicos capacitados puedan mejorar su formación específica e incluir en su actividad profesional, los saberes y experiencias que se generan a partir de esta formación.

A. CAPACITACIÓN TEÓRICA

El componente teórico de la capacitación es implementado a través de cursos-taller. Se recomienda abordar principalmente las siguientes temáticas:

- **Tecnologías de gestión:** introducir al técnico en los aspectos generales de las tecnologías de gestión, brindando herramientas de diagnóstico y mejora continua, enfocadas a procesos productivos y de servicios de MYPES. Como ser: las 7 pérdidas, el programa de las 5S, las 7 herramientas de la calidad, teoría de las restricciones.
- **Emprendedurismo:** brindar herramientas para identificar a un emprendedor y ayudarlo a pasar de una idea a una propuesta de negocio, con su plan de negocio elaborado. Difundir las herramientas existentes de promoción del emprendedurismo y redes de apoyo locales y nacionales.
- **Gestión económico-financiera de MYPES:** aportar elementos para realizar un adecuado cálculo de los costos fijos y variables, determinar márgenes, calcular el punto de equilibrio, disponer de las herramientas necesarias para definir políticas de fijación de precios. Introducir en los aspectos más relevantes de la gestión financiera para la toma de decisiones. Introducir en el manejo de la información que emana de los estados contables y cómo conformar los mismos en aquellas empresas que no tengan contabilidad suficiente.

- **Comercialización:** Brindar conocimientos sobre técnicas y herramientas para mejorar la gestión comercial de MYPES, incluyendo temas como mercados, productos, ventas, marketing y estrategias de atención al cliente.
- **Diagnóstico de Gestión Empresarial:** transferir herramientas que faciliten el análisis integral de la situación de una empresa, de manera de entender cómo se gestiona la misma a nivel de dirección, comercial, recursos humanos, logística, producción / servicio y cultura organizacional, entre otros. Aprender a formular planes de mejoramiento que contribuyan a la mejora de la competitividad de las empresas y al logro de los objetivos de crecimiento de las mismas.



Al finalizar los módulos teóricos se sugiere incluir una dinámica de “Juego de roles”. La misma se puede centrar en la simulación de una asistencia técnica, donde los técnicos pueden aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos-taller de capacitación.



Asistir a una experiencia práctica de trabajo con MYPES realizada por algunos de los docentes o tutores, una vez finalizada la etapa de capacitación teórica, permitirá a los técnicos locales visualizar el modo en que un profesional con experiencia aplica las herramientas presentadas durante los cursos-taller.



El conocimiento previo de los perfiles de los técnicos a capacitar por parte de los docentes, es fundamental para que éstos puedan adaptar los contenidos de los cursos-taller al público objetivo, enfatizando algunas temáticas sobre otras.

Con relación a la metodología utilizada para el dictado de los cursos, se recomienda que se realicen talleres participativos y se promueva el trabajo grupal. Esto último favorece el trabajo en equipo de los técnicos durante la etapa de prácticas.



Controlar la asistencia a los cursos-taller a través de una planilla y a partir de ésta confeccionar el listado de inasistencias general, a ser controlado por la coordinación de la capacitación.



Una forma de evaluar el conocimiento adquirido en la capacitación teórica es implementar el mismo formulario de evaluación al iniciar y al finalizar cada uno de los cursos-taller, y posteriormente analizar las diferencias en las respuestas.

B. CAPACITACIÓN PRÁCTICA

La capacitación práctica de los técnicos apunta a la aplicación de los contenidos adquiridos en los cursos-taller, a través de una experiencia concreta de asistencia técnica en MYPES. Esta asistencia procura desarrollar las herramientas de gestión que se identifiquen como prioritarias para, en el lapso establecido para las prácticas, lograr mejoras en factores que incidan en la competitividad y rentabilidad de las empresas.



Para enriquecer la experiencia en asistencia técnica a empresas, es conveniente conformar equipos de entre dos y tres técnicos locales con perfiles de formación y características personales diferentes, generando equipos multidisciplinarios y heterogéneos. Cada equipo de técnicos que lleve adelante las asistencias, será tutorado por un profesional seleccionado por la institución coordinadora.



Para la conformación de los equipos de técnicos que realizarán las prácticas de asistencia técnica a MYPES, tomar en cuenta su formación previa, así como las recomendaciones que realicen los docentes de los módulos teóricos.



De ser posible, integrar en cada equipo a un técnico con conocimientos de temas económicos y financieros.

La práctica en asistencia técnica a MYPES consiste en visitas periódicas del equipo de técnicos locales y el tutor a la empresa asignada, a lo que se suman visitas más frecuentes del equipo de técnicos locales solo. De este modo, se procura que los técnicos locales realicen una visita semanal a cada MYPE asistida, o al menos mantengan un contacto semanal con ella, por otros medios que queden registrados. En estas visitas se evalúan las acciones realizadas y los avances en el plan de trabajo, y se analizan y acuerdan las siguientes actividades a realizar por la empresa. Lo tratado en cada visita y las acciones pendientes deben quedar registrados en el Informe de visita.



Se recomienda que las visitas de los técnicos locales se realicen como mínimo de forma quincenal.



Formato 3. Informe de visita a empresa.

Empresa:

Fecha, hora y lugar de reunión:

Participantes:

Ausentes:

Temas tratados:

Acciones a realizar, responsables y plazos:

Acciones a realizar	Responsable	Plazo

Observaciones:

Próxima reunión (fecha y temas):

Firmas:



El tutor es el responsable final de la asistencia técnica a la MYPE y de guiar el trabajo de los técnicos locales a través de la realización de reuniones personales y grupales con ellos, y acompañándolos a las visitas técnicas a las empresas, al menos una vez al mes. Asimismo debe estar en contacto permanente con los técnicos locales, aclarando dudas, apoyando las asistencias técnicas, y complementando la capacitación teórica con nuevas herramientas de gestión o sugiriendo bibliografía a consultar.



El día de la visita del tutor, es recomendable que éste realice reuniones iniciales y finales con todos los técnicos y con cada equipo, de manera de planificar las visitas con las MYPES, com-




partir dudas y experiencias, así como evaluar las actividades realizadas.

Las visitas a las empresas deben ser planificadas en detalle e intentar respetar dicha planificación.

La documentación necesaria para llevar a cabo las asistencias técnicas se puede compartir entre técnicos locales y tutores, a través de alguno de los sistemas gratuitos de almacenamiento y sincronización de archivos disponibles en Internet. Para preservar la confidencialidad, se recomienda que la información relativa a la empresa asistida y los documentos internos de cada equipo los compartan sólo los técnicos que asisten a la MYPE.

Para uniformizar y transparentar la información generada y los acuerdos realizados durante la etapa de asistencia técnica, es conveniente que la coordinación de la capacitación genere una Guía que oriente el trabajo de los técnicos que llevarán a cabo la asistencia técnica, así como una serie de documentos de registro a ser utilizados y socializados entre las empresas, los técnicos locales, los tutores y la propia coordinación. Entre los **documentos recomendados** se encuentran:

- Guía para la asistencia técnica.
- Informe de visita a la MYPE.
- Informe de diagnóstico de la situación inicial de la empresa.
- Planilla de plan de trabajo.
- Planilla de seguimiento del plan de trabajo.
- Informe final de la asistencia técnica.



Es importante incluir una instancia de capacitación sobre los registros y planillas que se utilizarán durante la etapa práctica de las capacitaciones.

Las **etapas recomendadas para la capacitación práctica** son las que se utilizan habitualmente durante una asistencia técnica:

1. **Elaboración del Diagnóstico:** contempla la recopilación de información diversa sobre la situación de la empresa en las dimensiones relativas a gestión empresarial: Antecedentes y conformación de la empresa; Planificación estratégica, Marketing y comercialización; Producción; Logística; Recursos humanos; Finanzas; Cultura organizacional; y Asociatividad.



Se sugiere que el primer diagnóstico lo realice el tutor y los técnicos locales participen como observadores, de manera de familiarizarse con la metodología. Los siguientes ya podrán ser liderados por los técnicos, bajo la supervisión del tutor.

2. **Elaboración del Plan de Trabajo de la asistencia técnica** donde se definen las acciones de mejora a implementar. En base a los resultados del Diagnóstico los técnicos locales guiado por el tutor, realizan una primera propuesta de Plan de Trabajo. Para ello deben tener en cuenta las posibilidades, necesidades y prioridades de la empresa, los conocimientos y herramientas adquiridas por ellos durante los distintos cursos-taller que puedan ser transferidas, así como el tiempo del que se dispone para lograr resultados concretos.



Es clave que durante las asistencias técnicas se apliquen las herramientas que los técnicos adquirieron en la etapa de capacitación teórica.



Incorporar técnicos especialistas en temas que se entiendan necesarios de profundizar por la empresa, cuyos perfiles no tienen los técnicos locales, puede ayudar a que la asistencia técnica brindada a la MYPE sea más integral y eficiente.

El Plan de Trabajo incluye el período de la asistencia técnica y sus objetivos; los resultados esperados y metas; los indicadores que se utilizarán para el seguimiento de resultados; las actividades a realizar y las fechas previstas (cronograma). La primera versión del plan de trabajo elaborada por los técnicos y el tutor, es presentada y discutida con la MYPE, de modo de ajustarlo y acordar la versión final del mismo. Finalmente, el Plan de Trabajo acordado es firmado por el/la responsable de la MYPE, los técnicos locales designados para la asistencia técnica y el tutor.



Formato 4. Planilla de plan de trabajo.

Nombre de la empresa:
Responsable por la empresa:
Período de la Asistencia Técnica:
Técnicos designados:
Tutor designado:
Objetivo:

Resultados esperados (meta) / actividades	Indicadores de seguimiento de resultados	Cronograma		
		Mes1	Mes2	Mes...
1. Resultado 1				
Actividad 1.1				
Actividad 1.2				
2. Resultado 2				
Actividad 2.1				
Actividad 2.2				

- Seguimiento de Plan de Trabajo:** periódicamente se revisan las actividades acordadas, el cronograma y los indicadores de seguimiento de resultados, registrando el avance en la planilla de Seguimiento de plan de trabajo.



Formato 5. Planilla de seguimiento de plan de trabajo.

Resultados esperados (meta) / actividades	Indicadores de seguimiento de resultados	Fecha convenida	Conformidad con la actividad	Observaciones	Seguimiento indicadores		
					Mes1	Mes2	Mes..
1. Resultado 1							
Actividad 1.1							
Actividad 1.2							
2. Resultado 2							
Actividad 2.1							
Actividad 2.2							

4. **Realización de un Informe de Avance.** Al llegar aproximadamente a la mitad del tiempo previsto para la capacitación práctica, los técnicos realizan un Informe de Avance, que deberá ser aprobado por el tutor y la institución coordinadora de la capacitación para poder continuar con la asistencia. Por medio de este informe, el tutor y la coordinación de la capacitación, evalúan el avance de las asistencias técnicas y en caso de ser necesario, implementan acciones correctivas y/o mejoras.

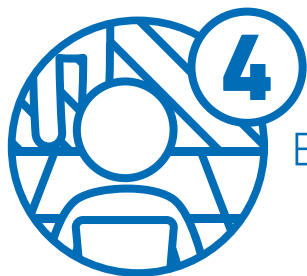
El Informe de Avance da cuenta de la situación general de la MYPE; sus objetivos en el corto y mediano plazo; las áreas priorizadas en base al diagnóstico; las actividades realizadas y los resultados alcanzados hasta la fecha de entrega del informe, en función de lo previsto en el Plan de Trabajo. Se debe evaluar la pertinencia de que este informe se entregue a la MYPE.

5. **Realización y aprobación del Informe Final de la asistencia técnica.** Una vez finalizada la asistencia técnica, el equipo de técnicos locales realiza un informe final por cada MYPE asistida. Luego de ser revisado y aprobado por el tutor, el informe es presentado a cada empresa por parte del equipo de técnicos locales para ser avalado por ésta, debiendo el responsable de la empresa firmar el informe, junto con los técnicos y el tutor. Dicho informe es remitido finalmente a la coordinación de la capacitación.



Formato 6. Informe final de la asistencia técnica a MYPE.

- **Datos generales** de la empresa.
- **Objetivos de la empresa** de corto y mediano plazo.
- **Situación inicial.** Áreas de intervención priorizadas en base al diagnóstico.
- **Situación al finalizar la asistencia técnica** (detallar claramente las principales mejoras implementadas y el estado de situación actual de la MYPE, luego de la asistencia).
- **Herramientas transferidas, evidencia de uso y comentarios sobre su aplicabilidad** (detallar las herramientas que fueron transferidas, evaluando cómo fueron aplicadas por la empresa).
- **Cumplimiento del plan de trabajo.**
- **Recomendaciones** (establecer los principales desafíos que enfrenta la empresa para continuar con las acciones de mejora y profundizar en el uso de las herramientas de gestión implementadas o nuevas requeridas).



EVALUACIONES

Evaluar el proceso de capacitación en sus distintas etapas, permite estimar el logro de los objetivos propuestos inicialmente, a la vez que retroalimentar el proceso, por lo cual la participación de todos los involucrados es de suma importancia.

Para ello, al finalizar cada curso-taller y la etapa de prácticas en MYPES se recomienda evaluar:

- La participación de cada una de las partes (técnicos locales capacitados, docentes, tutores, empresarios asistidos, coordinación de la capacitación) y el cumplimiento de las acciones comprometidas.
- Las expectativas de los técnicos locales sobre los alcances y contenidos de la capacitación, y el grado de cumplimiento de las mismas.
- Las expectativas de los empresarios asistidos sobre los alcances y contenidos de las asistencias técnicas y el grado de cumplimiento de las mismas.
- Las metodologías de trabajo implementadas durante la capacitación teórica y en la etapa de asistencias técnicas.
- Las herramientas adquiridas por los técnicos y transferidas a las empresas, así como los resultados de todo el proceso de asistencias técnicas.
- Los aspectos vinculados a la gestión administrativa, organización y logística de la capacitación.

En el siguiente cuadro se observan las variables a tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación del proceso de capacitación:

Tabla 1. Evaluaciones del proceso de capacitación

Cuándo evaluar	Qué evaluar	Quién evalúa
Al iniciar y finalizar cada curso-taller	Conocimientos adquiridos por los técnicos locales.	Docentes de los módulos teóricos
Al finalizar cada curso-taller	Desarrollo y aplicabilidad de los contenidos de los cursos-taller.	Técnicos capacitados
	Docentes de los módulos teóricos.	Técnicos capacitados
	Logística y organización general de la etapa de capacitación teórica.	Técnicos capacitados
Al finalizar las prácticas en las empresas	Metodología implementada en la etapa de asistencia técnica a MYPES	Técnicos capacitados y referentes de las empresas asistidas
	Logística y organización general la etapa de capacitación práctica.	Técnicos capacitados y referentes de las empresas asistidas
	Desempeño del equipo de técnicos locales durante la asistencia técnica.	Referentes de las empresas asistidas
	Herramientas aplicadas y transferidas por los técnicos locales.	Tutores
	Desempeño individual de los técnicos locales durante la asistencia técnica.	Tutores
	A los tutores de los equipos de técnicos locales durante las asistencias técnicas.	Técnicos capacitados
	Metodología propuesta durante el proceso de capacitación teórico-práctica.	Técnicos capacitados



Las evaluaciones de los técnicos capacitados realizadas por los docentes y los tutores, permite indagar sobre las herramientas adquiridas, aplicadas y transferidas a lo largo de todo el proceso de capacitación, así como en las habilidades y desempeño individuales.



Los tutores podrán realizar una evaluación conceptual a cada uno de los técnicos capacitados. De esta forma cada uno de ellos contará con una devolución individual de su desempeño durante las prácticas, a través de la cual podrá conocer las fortalezas y debilidades personales detectadas por el tutor, que le podrá ayudar a potenciar las primeras y superar las segundas en su desempeño profesional futuro.

Las evaluaciones pueden realizarse de manera **individual o grupal**, según los resultados que se busque obtener. Las evaluaciones individuales realizadas por los técnicos capacitados y por las empresas asistidas, permiten a la coordinación, instituciones socias y formadores, profundizar en diversos aspectos de los cursos y las asistencias técnicas (contenidos, metodologías, logística).



Las evaluaciones grupales son útiles para:

- Compartir experiencias.
- Reflexionar y analizar críticamente el proceso de capacitación teórico-práctica implementado.
- Identificar los aciertos y los aspectos posibles de ser mejorados en el accionar de cada uno de los actores que intervinieron en las distintas etapas.
- Identificar lecciones aprendidas que permitan replicar este tipo de acciones en contextos similares.



Dinámica de tarjetas para la evaluación grupal de las asistencias técnicas

Los participantes se reúnen en dos equipos por separado, uno conformado por los empresarios asistidos y otro por los técnicos locales capacitados. Se entrega a cada equipo tres o cuatro tarjetas de cada color con la consigna de escribir una única idea en cada tarjeta. Cada color responde a una de las siguientes consignas (los colores son a modo de ejemplo):

- Blanco: Beneficios/logros obtenidos o futuros para la empresa.
- Celeste: Qué funcionó bien de la asistencia técnica.
- Azul: Qué sería necesario mejorar en futuras asistencias técnicas.

Para realizar el ejercicio se les pide a los empresarios que analicen lo ocurrido en sus empresas durante las asistencias técnicas, así como procesos que se hayan desencadenado a partir de ellas.

A los técnicos locales se les pide que respondan, poniéndose en el lugar de los empresarios, lo que consideran que las empresas lograron a lo largo del proceso.

Finalizado el trabajo se socializan los resultados alcanzados en cada equipo, presentando y explicando cada uno sus tarjetas y colocándolas en las filas correspondientes:

Figura 2. Dinámica de tarjetas para la evaluación grupal de las asistencias técnicas.

TARJETAS BLANCAS BENEFICIOS / LOGROS obtenidos o futuros para la empresa.	TARJETAS CELESTES Lo que funcionó BIEN de la Asistencia Técnica	TARJETAS AZULES Lo que sería necesario MEJORAR en futuras asistencias técnicas (desde las distintas perspectivas)
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> </div>

Finalizada la presentación de tarjetas por cada grupo, se procede a realizar un intercambio entre todos los presentes, identificando puntos en común y discrepancias, y comentando experiencias y aprendizajes del proceso.

